PLAN D'AFFAIRES 2000-2004

Québec

Institut de la statistique
du Québec

104-06628/

Pour tout renseignement concernant l'ISQ
et les données statistiques qui y sont disponibles,
s'adresser à :

Institut de la statistique du Québec
200, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec)
G1R 5T4

Téléphone : (418) 691-2401

ou

Téléphone : 1 800 463-4090
(aucuns frais d'appel)

Site WEB : www.stat.gouv.qc.ca

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
Quatrième trimestre 2000
ISBN 2-550-36646-8

© Gouvernement du Québec

Toute reproduction est interdite
sans l'autorisation expresse
de l'Institut de la statistique du Québec.

Octobre 2000

Avant-propos

Jeune organisme mis sur pied avec l'entrée en vigueur, il y a un an et demi environ, des derniers articles de la Loi sur l'Institut de la statistique du Québec, l'ISQ est toutefois riche de l'expérience et de la compétence héritées des quatre entités administratives dont il est issu : le Bureau de la statistique du Québec, l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération, Santé Québec et les membres du personnel du ministère du Travail affectés à la réalisation de l'Enquête sur la rémunération globale.

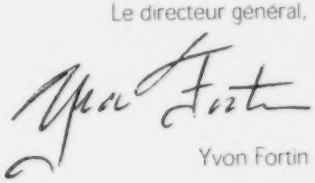
En dotant ainsi le Québec d'un organisme central de statistique, le législateur a voulu favoriser une synergie de ressources humaines spécialisées dans le domaine de la statistique. Cette synergie est actuellement en bonne voie de se réaliser grâce à la collaboration et à la bonne volonté des membres du personnel de l'ISQ. Le présent document vient renforcer ce mouvement de concertation vers un but commun en rappelant les grandes lignes de notre mission et de notre mandat, en précisant les éléments de notre vision, en rappelant nos valeurs de gestion et en indiquant nos orientations stratégiques.

Malgré son « jeune âge », l'Institut doit faire face aux défis auxquels sont maintenant confrontées toutes les agences statistiques dans le monde, soit la nécessité d'accroître et d'intégrer de nouvelles connaissances, de compter sur de nouvelles sources de données, de composer avec de nouvelles technologies de l'information et des communications, de répondre à de nouveaux besoins ou à de nouvelles préoccupations, et de pouvoir anticiper les changements profonds qui affectent et qui continueront d'affecter la société et l'économie québécoises. Comme les ministères et les autres organismes de l'Administration publique québécoise, l'ISQ doit également s'inscrire dans la démarche gouvernementale d'amélioration et de modernisation de la fonction publique visant à assurer une meilleure qualité de services aux citoyens.

C'est pourquoi il importe que l'ISQ saisisse parfaitement l'environnement dans lequel il évolue, qu'il connaisse ses clientèles, ses partenaires et ses concurrents, et qu'il rassemble son effectif autour d'un certain nombre de lignes d'affaires qu'il privilégie. C'est là également le but du présent document, élaboré depuis quelques mois déjà avec la collaboration active des cadres de l'ISQ et en consultation avec l'ensemble du personnel.

Je souhaite que ce document contribue à faire en sorte que l'ISQ soit toujours davantage au service des utilisateurs de données et de la communauté en général.

Le directeur général,



Yvon Fortin

Table des matières

Sommaire exécutif 7

1. Présentation de l'Institut de la statistique du Québec 11

Sa création 11
Sa mission 11
Ses mandats 11
Son but 12
Sa clientèle 12
Sa vision 12
Ses valeurs de gestion 13

2. Environnement d'affaires de l'Institut 15

Contexte externe 15
Création de l'Institut – Attentes et besoins 16
Partenariats potentiels 16
Expertise à préserver 17
Opportunités 18
Enjeux 19

3. Orientations stratégiques 21

Énoncés d'orientations et axes d'intervention 21
Lignes d'affaires 22
Clientèle et partenaires 23

4. Modèle d'affaires 25

Besoins en nouvelles technologies de l'information et des communications 28
Impacts organisationnels des nouvelles façons de faire 29
Impacts sur les objectifs financiers 29

5. Plan d'action 31

Stratégie d'ensemble 31
Objectifs 31
Mandats et calendrier de réalisation 33

Annexes 35

A. Organigramme de l'Institut 35

B. Domaines clés de la statistique 36

C. Les principes fondamentaux de la statistique officielle adoptés par la Commission économique pour l'Europe 37

Sommaire exécutif

La mission

L'Institut a pour mission de fournir des informations statistiques qui soient fiables et objectives sur la situation du Québec quant à tous les aspects de la société québécoise pour lesquels de telles informations sont pertinentes.

L'Institut constitue le lieu privilégié de production et de diffusion de l'information statistique pour les ministères et organismes du gouvernement, sauf à l'égard d'une telle information que ceux-ci produisent à des fins administratives. Il est le responsable de la réalisation de toutes les enquêtes statistiques d'intérêt général.

La vision

L'Institut vise à être la référence dans le domaine de la statistique sur le Québec :

- § en mettant en valeur son expertise au bénéfice de sa clientèle;
- § en faisant valoir sa notoriété, sa crédibilité, la valeur ajoutée de ses produits et services et sa capacité d'innovation;
- § en s'associant avec des partenaires;
- § en adoptant une perspective d'affaires.

Les valeurs

La clientèle de l'Institut est au centre de son développement, qui se fait dans le respect des valeurs de gestion suivantes :

- **l'objectivité, l'intégrité et le respect de la confidentialité des renseignements;**
- **l'amélioration continue de la qualité des produits et services;**
- **la satisfaction de la clientèle;**
- **le respect des répondants aux enquêtes et des partenaires;**
- **l'innovation et la performance;**
- **la reconnaissance et la mise en valeur de la compétence du personnel.**

Sommaire exécutif

L'Institut a, à sa mise en place le 1er avril 1999, incorporé le Bureau de la statistique du Québec, l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération, Santé Québec ainsi que les membres du personnel du ministère du Travail affectés à la réalisation de l'Enquête sur la rémunération globale. La fusion de ces quatre entités permet de réunir une masse critique de compétences et de ressources pour faire de l'Institut la source officielle de données statistiques sur les sujets d'intérêt national.

La clientèle de l'Institut couvre l'ensemble de la société québécoise. L'administration publique constitue la clientèle principale de l'Institut dans une optique d'appui à la prise de décision et à la gouverne. L'Institut offre aussi de l'information et des produits et services statistiques sur mesure à une clientèle diversifiée : les organismes parapublics, les chercheurs, les étudiants, les entreprises et la population en général.

Dans les cinq prochaines années, l'Institut fera face à quatre enjeux stratégiques auxquels correspondent ses grandes orientations :

1. Actualiser sa mission, telle qu'énoncée dans sa loi constitutive;
2. Renouveler sa relation d'affaires avec Statistique Canada;
3. Privilégier les partenariats d'affaires;
4. Adapter le cadre de gestion organisationnelle de manière à soutenir le développement de l'Institut et à assurer ses assises financières.

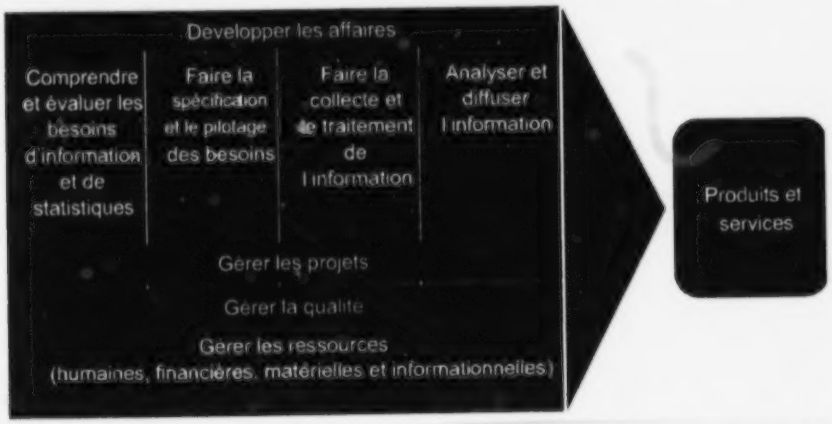
Les produits et services statistiques de l'Institut seront regroupés sous quatre lignes d'affaires distinctes :

1. Les études, les analyses et les synthèses;
2. La réalisation d'enquêtes;
3. L'expertise-conseil relativement aux domaines clés[1], aux normes et aux méthodologies statistiques;
4. La gestion de banques de données.

Pour réaliser ses orientations, l'Institut s'est doté d'un modèle d'affaires[2] qui couvre d'abord les quatre processus clés nécessaires à l'élaboration des produits et services statistiques. Le diagramme de la page suivante illustre graphiquement ces processus[3]. Le modèle intègre également les processus qui supportent une gestion efficace des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Enfin, il prévoit la mise au point de trois processus additionnels servant à encadrer les processus clés afin d'atteindre les objectifs de rentabilité, de qualité, de visibilité et de croissance : le développement des affaires, la gestion des projets et la gestion de la qualité.

1. Les domaines clés, décrits à l'annexe B, comprennent notamment l'économie, la société et le territoire.
2. Décrit dans la section commençant à la page 25.
3. En utilisant une représentation basée sur le modèle de Porter, construit sur le concept de la chaîne de valeur.

Sommaire exécutif



Pour mettre en place le nouveau modèle d'affaires, l'Institut a adopté une stratégie en quatre volets.

1. En premier lieu, il entend accorder une attention particulière à la gestion de projets. À cette fin, il mettra en place un bureau de projets, de manière à resserrer le contrôle de la performance et à évaluer la pertinence des produits et services.

2. En deuxième lieu, l'Institut mettra au point un processus de gestion de la qualité de l'ensemble de ses activités. Le cadre de gestion développé s'appuiera sur les aspects de la qualité qui se rattachent à l'information et aux programmes. Les aspects de la qualité liés à l'information ont trait à la pertinence, l'accessibilité, l'exactitude, l'intelligibilité, l'actualité et la cohérence; ceux qui se rapportent aux programmes renvoient à l'uniformité, la compatibilité et l'intégralité.

3. En troisième lieu, il instaurera une fonction de développement des affaires pour soutenir le travail des gestionnaires en cette matière et assurer une visibilité maximale à l'Institut. Les travaux suivants seront entrepris pour mener à bien cette tâche :

   3.1. Positionner les produits et services en fonction des quatre axes de développement que sont les types de clientèles, les lignes d'affaires, la tarification et le mode de diffusion;

   3.2. Élaborer une politique de diffusion;

   3.3. Mettre en place une politique de tarification;

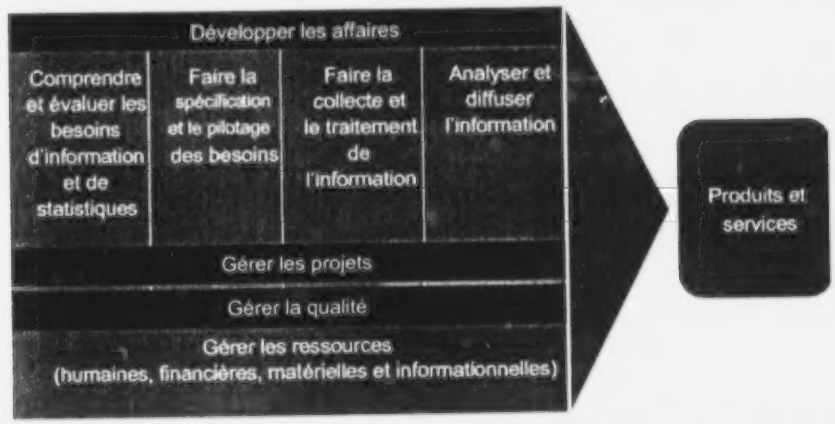
   3.4. Développer les affaires en ciblant les activités statistiques couvertes par la mission énoncée dans la loi constitutive de l'Institut.

4. En quatrième lieu, l'Institut mettra à niveau son cadre de gestion organisationnelle. À cette fin, il s'agira :

   4.1. De poursuivre l'intégration des technologies de l'information pour assurer le développement de l'Institut autour du concept de gestion de la connaissance;

   4.2. De se doter d'un plan de main-d'œuvre et de relève.

Sommaire exécutif



Pour mettre en place le nouveau modèle d'affaires, l'Institut a adopté une stratégie en quatre volets.

1. En premier lieu, il entend accorder une attention particulière à la gestion de projets. À cette fin, il mettra en place un bureau de projets, de manière à resserrer le contrôle de la performance et à évaluer la pertinence des produits et services.

2. En deuxième lieu, l'Institut mettra au point un processus de gestion de la qualité de l'ensemble de ses activités. Le cadre de gestion développé s'appuiera sur les aspects de la qualité qui se rattachent à l'information et aux programmes. Les aspects de la qualité liés à l'information ont trait à la pertinence, l'accessibilité, l'exactitude, l'intelligibilité, l'actualité et la cohérence, ceux qui se rapportent aux programmes renvoient à l'uniformité, la compatibilité et l'intégralité.

3. En troisième lieu, il instaurera une fonction de développement des affaires pour soutenir le travail des gestionnaires en cette matière et assurer une visibilité maximale à l'Institut. Les travaux suivants seront entrepris pour mener à bien cette tâche :

   3.1. Positionner les produits et services en fonction des quatre axes de développement que sont les types de clientèles, les lignes d'affaires, la tarification et le mode de diffusion;

   3.2. Élaborer une politique de diffusion;

   3.3. Mettre en place une politique de tarification;

   3.4. Développer les affaires en ciblant les activités statistiques couvertes par la mission énoncée dans la loi constitutive de l'Institut.

4. En quatrième lieu, l'Institut mettra à niveau son cadre de gestion organisationnelle. À cette fin, il s'agira :

   4.1. De poursuivre l'intégration des technologies de l'information pour assurer le développement de l'Institut autour du concept de gestion de la connaissance;

   4.2. De se doter d'un plan de main-d'œuvre et de relève.

Présentation de l'Institut de la statistique du Québec

Sa création

L'Institut de la statistique du Québec (l'Institut) a été créé par le gouvernement du Québec en vertu de la Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., chapitre I-13.011), entrée en vigueur le 1er avril 1999. L'Institut incorpore quatre entités administratives ou organismes jusque-là indépendants, soit :

- le Bureau de la statistique du Québec;
- l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération;
- Santé Québec;
- les membres du personnel du ministère du Travail affectés à la réalisation de l'Enquête sur la rémunération globale.

L'Institut est un organisme extrabudgétaire dirigé par un directeur général se rapportant au ministre des Finances. Son financement provient principalement de quatre sources :

- une subvention annuelle qui transite par le budget du ministère des Finances;
- des revenus reliés à la commercialisation et aux contrats de fournitures de produits et services;
- des surplus accumulés, le cas échéant;
- des emprunts contractés avec l'autorisation du gouvernement.

L'Institut emploie environ 250 employés. La structure organisationnelle actuelle est présentée à l'annexe A.

Sa mission[4]

« L'Institut a pour mission de fournir des informations statistiques qui soient fiables et objectives sur la situation du Québec quant à tous les aspects de la société québécoise pour lesquels de telles informations sont pertinentes.

L'Institut constitue le lieu privilégié de production et de diffusion de l'information statistique pour les ministères et organismes du gouvernement, sauf à l'égard d'une telle information que ceux-ci produisent à des fins administratives. Il est le responsable de la réalisation de toutes les enquêtes statistiques d'intérêt général. »

Ses mandats[5]

« L'Institut établit et tient à jour le bilan démographique du Québec.

À cette fin, il recueille et compile les données notamment sur les naissances, les mariages, les décès, l'immigration et l'émigration.

Il procède en outre, annuellement, à une estimation de la population des municipalités.

L'Institut informe le public de l'état et de l'évolution comparés de la rémunération globale des salariés régis par une convention collective du gouvernement, des commissions scolaires, des collèges et des établissements d'une part, et de la rémunération globale des autres salariés québécois de toute catégorie qu'il détermine d'autre part. Il publie, au plus tard le 30 novembre de chaque année, un rapport de ses constatations. Lorsque le gouvernement lui en

4. Extrait de la Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., chapitre I-13.011)
5. Extrait de la Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., chapitre I-13.011)

Présentation de l'Institut de la statistique du Québec

fait la demande, l'Institut informe également le public de l'état et de l'évolution comparés de la rémunération globale des salariés régis par une convention collective des municipalités d'une part et de la rémunération globale des autres salariés québécois de toute catégorie qu'il détermine d'autre part. »

Outre ces deux mandats, spécifiquement établis par sa loi constitutive, l'Institut accomplit sa mission en réalisant d'autres mandats rattachés à la production de données, d'analyses et de synthèses dans les domaines clés de la statistique tels l'économie, la santé et le travail.

En vertu des articles 9, 10, 11 et 12 de la Loi sur l'Institut de la statistique du Québec, l'Institut a accès à toute information considérée comme confidentielle au sens de la loi et, ainsi, peut utiliser cette information pour réaliser sa mission.

Son but

Le but de l'Institut consiste à fournir des informations statistiques fiables et objectives, en accord avec les besoins québécois et en conformité avec les standards canadiens et internationaux, afin d'améliorer la prise de décision gouvernementale, de stimuler la recherche et d'alimenter les débats au sein du gouvernement et de la société en général.

Sa clientèle

La clientèle de l'Institut couvre l'ensemble de la société québécoise.

L'administration publique constitue la clientèle principale de l'Institut dans une optique d'appui à la gouverne et à la prise de décision.

L'Institut offre aussi des informations statistiques et des produits et services sur mesure à une clientèle diversifiée : les organismes parapublics, les chercheurs, les étudiants, les entreprises et la population en général.

Sa vision

ÊTRE LA RÉFÉRENCE

L'Institut vise à être la référence dans le domaine de la statistique sur le Québec :

- en mettant en valeur son expertise au bénéfice de sa clientèle;
- en faisant valoir sa notoriété, sa crédibilité, la valeur ajoutée de ses produits et services et sa capacité d'innovation;
- en s'associant avec des partenaires;
- en adoptant une perspective d'affaires.

L'expertise

L'expertise de l'agence statistique repose sur une masse critique de compétences, en synergie, couvrant les domaines stratégiques de ses opérations : experts en méthodologie et statistique, concepteurs et coordonnateurs d'études et d'enquêtes, intervieweurs et gestionnaires de collecte de données, analystes en démographie, économie, sociologie, etc., spécialistes en diffusion et communication et spécialistes des technologies de l'information.

La notoriété

La notoriété est la manifestation la plus immédiate du fait que l'agence statistique joue véritablement un rôle exclusif et reconnu de collecteur, de dépositaire, de pourvoyeur et de diffuseur de l'information statistique officielle dans les grands domaines d'intérêt public.

La crédibilité

La crédibilité repose sur la croyance du public et de ses clientèles spécialisées que l'information qu'elle produit et diffuse mérite qu'on y accorde foi, parce qu'elle est impartiale et fiable, c'est-à-dire produite avec rigueur et dans le respect des standards internationaux.

La valeur ajoutée

La valeur ajoutée de l'information statistique résulte de l'intégration de données de diverses sources, de la construction d'indicateurs pertinents, des comparaisons dans le temps et dans l'espace et, enfin, de l'analyse et l'interprétation des données pour en extraire l'information significative pour les utilisateurs et produire de nouvelles connaissances.

L'innovation

L'innovation tient à la faculté de l'agence statistique d'être à l'affût des grandes tendances, de déceler les grands enjeux, d'anticiper les besoins en statistiques qui en découleront et de mettre au point les programmes, les méthodes et les outils nécessaires pour y répondre.

Le partenariat

Le partenariat avec les analystes et les chercheurs des milieux gouvernementaux et paragouvernemental, universitaires, des affaires, des associations, des autres agences statistiques à l'échelle internationale et des médias témoigne du souci de l'agence statistique de maintenir des contacts étroits et continus avec ses collaborateurs et de cerner avec eux les enjeux qui requièrent des développements statistiques.

La perspective d'affaires

La perspective d'affaires se reflète à la fois dans le développement des partenariats et dans le modèle d'affaires[6] de l'Institut.

Ses valeurs de gestion

La clientèle de l'Institut est au centre de son développement, qui se fait dans le respect des valeurs de gestion suivantes :

- l'objectivité, l'intégrité et le respect de la confidentialité des renseignements;
- l'amélioration continue de la qualité des produits et services;
- la satisfaction de la clientèle;
- le respect des répondants aux enquêtes et des partenaires;
- l'innovation et la performance;
- la reconnaissance et la mise en valeur de la compétence du personnel.

L'Institut adhère aux principes fondamentaux de la statistique officielle adoptés par la Commission économique pour l'Europe, un organisme des Nations Unies.

6. Décrit dans la section commençant à la page 25.

Environnement d'affaires de l'Institut

Contexte externe

L'environnement d'affaires de l'Institut est influencé par les grandes tendances qui se dégagent dans le domaine de la statistique à l'échelle internationale. L'examen d'agences statistiques nationales à travers le monde a permis de mettre en évidence les modèles organisationnels existants, les tendances quant aux produits et services offerts ainsi que certaines pratiques prometteuses sur les plans de la gestion, de la tarification, de la diffusion, du partenariat et de la gestion de la connaissance. Au nombre de ces agences figurent Statistique Canada, l'Office for National Statistics (ONS) de Grande-Bretagne, les agences américaines et allemandes, l'INSEE en France et Eurostat.

Il ressort de cette analyse qu'il n'existe pas de modèle organisationnel unique, les modèles observés se situant sur un continuum allant des agences centralisées aux appareils statistiques décentralisés. Statistique Canada et l'ONS répondent à un modèle organisationnel centralisé. Au pôle opposé, les États-Unis possèdent un appareil statistique composé de plus de 70 agences fédérales. L'Allemagne a également opté pour un modèle décentralisé, la production des statistiques relevant des régions (les *Landers*) alors que l'agence centrale joue un rôle de coordination. La France présente un modèle mitoyen, à la fois décentralisé et déconcentré, la production de statistiques dans différents domaines étant distribuée à travers le pays.

Les produits et services offerts par les agences statistiques nationales sont de plus en plus liés à la fonction de gouverne, notamment en Grande-Bretagne, aux États-Unis et au Canada. Par ailleurs, les agences statistiques tendent à privilégier la fonction d'analyse en maximisant l'utilisation des données existantes et en favorisant la production de produits dérivés.

Dans le contexte de la nouvelle économie du savoir, les agences comptent sur l'établissement d'ententes d'affaires à long terme avec leur clientèle et leurs partenaires respectifs pour favoriser la production de produits de connaissance sur une base longitudinale. Elles misent sur la gestion des connaissances, c'est-à-dire l'utilisation systémique de l'information, de l'expérience et de l'expertise qu'elles possèdent pour réaliser leurs objectifs. La connaissance est dite explicite lorsqu'elle renvoie au contenu, ou encore tacite lorsqu'elle se réfère à la collaboration ou à une communauté de pratiques. Plusieurs pays, tels que la Grande-Bretagne, l'Australie et les États-Unis utilisent déjà cette approche.

Certaines pratiques exemplaires des agences statistiques à travers le monde méritent d'être soulignées. Sur le plan de la gestion, certaines agences statistiques, dont Statistique Canada et le Bureau of Census aux États-Unis, publient une charte des services à la clientèle qui définit des normes de qualité, d'accessibilité, de promptitude, de coût et de fiabilité. Statistique Canada a aussi mis en place un cadre formel de gestion de la qualité.

Les États-Unis et la Grande-Bretagne ont adopté une politique formelle de diffusion misant sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications, et plus particulièrement l'Internet. L'Allemagne a élaboré une politique de tarification structurée en tenant compte de la clientèle à laquelle s'adressent les produits et services et de la valeur ajoutée de ces derniers.

Plusieurs formes de partenariats ont été constatées chez les agences comparables. La collaboration étroite avec des universités réputées est apparue comme une pratique largement répandue, comme c'est le cas aux États-Unis.

Environnement d'affaires de l'Institut

Création de l'Institut – Attentes et besoins

L'énoncé de la mission de l'Institut délimite le champ des activités statistiques qui lui est confié, notamment la réalisation de toutes les enquêtes statistiques d'intérêt général, par rapport à celui qu'occupent les ministères et organismes gouvernementaux.

En 1995, une étude réalisée par le Bureau de la statistique du Québec dressait un inventaire des activités statistiques des ministères et organismes gouvernementaux du Québec. Une analyse complémentaire à cette étude donnait plus de précisions quant au marché des enquêtes et des sondages au sein de l'appareil gouvernemental. La mise à jour des besoins des ministères et organismes dans ces domaines pourrait amener une dévolution de certaines de leurs activités vers l'Institut.

À cet égard, plusieurs firmes du secteur privé se placent en concurrence avec l'Institut dans la conduite d'enquêtes et d'études. Ces firmes peuvent soumettre des tarifs plus avantageux à leur clientèle parce qu'elles ne sont pas soumises aux mêmes contraintes que le secteur public en matière de gestion des ressources humaines. Néanmoins, l'Institut bénéficie d'avantages comparatifs qui tiennent notamment aux hauts standards de qualité qu'il respecte. Certains ministères et organismes pourraient toutefois hésiter à confier à l'Institut des activités ou des mandats qui devraient normalement lui être dévolus dans l'accomplissement de sa mission. Pour répondre aux défis que pose la concurrence, l'Institut devra examiner les zones où il peut réaliser des gains de productivité, rendre son organisation plus flexible et mesurer et gérer sa performance en regard des attentes et des besoins de sa clientèle.

À cet effet, depuis quelques mois, l'Institut a enclenché un processus consultatif auprès de sa clientèle dans le but de mieux cerner les besoins à l'égard des produits et services statistiques. Déjà, à la lumière des échanges, des attentes sont exprimées non seulement en regard de l'utilisation des données statistiques actuellement disponibles mais également en faveur du développement de nouveaux domaines clés de la statistique appuyant les réflexions et actions des différentes clientèles.

Dans le même ordre d'idées, pour accroître la valeur de ses produits et services et mieux répondre aux attentes en cette matière, l'Institut entend procéder plus systématiquement à des comparaisons de la situation au Québec par rapport à celle d'autres juridictions. L'Institut pourra ainsi répondre aux exigences de ces clientèles œuvrant dans un contexte de mondialisation des marchés.

Partenariats potentiels

L'Institut entend jouer pleinement son rôle d'intégration au sein de l'appareil gouvernemental quant aux activités statistiques couvertes par sa mission. À cette fin, il devra miser davantage sur le partenariat, entendu comme une relation d'affaires. Cette approche suppose d'introduire des éléments de partage dans la relation d'affaires, notamment des risques, qu'ils soient financiers ou autres. À cet égard, les ressources modestes de l'Institut pourraient limiter sa participation financière dans ces partenariats.

Une telle approche ne conviendrait pas toutefois à la collecte des données en raison de la responsabilité qu'assume l'Institut à l'égard de la protection des renseignements. C'est pourquoi, actuellement, la nature de la relation prévalant entre l'Institut, les ministères et organismes, le secteur privé et les institutions publiques, en particulier quant à la réalisation d'enquêtes, s'apparente davantage à celle qui lie un client et son fournisseur.

Environnement d'affaires de l'Institut

L'Institut accordera une attention particulière au développement ou à la consolidation de ses partenariats dans quatre secteurs : le partage d'expertise, la constitution de banques de données, le développement de nouveaux produits et services et, enfin, la diffusion.

L'Institut s'allie à un nombre important de collaborateurs, notamment dans le domaine de la santé et du bien-être, qui contribuent à la planification des enquêtes et à l'analyse des données. Cette façon de faire accroît considérablement la capacité d'analyse de l'Institut et contribue à la notoriété et à la crédibilité de ses produits et services. Le recours à des « partenaires-collaborateurs » sera privilégié par l'Institut pour appuyer son développement, lui permettant ainsi de s'attaquer à de nouveaux domaines clés de la statistique en émergence et requérant rapidement une expertise du milieu.

Des partenariats seront également établis avec les organismes en mesure de fournir à l'Institut des données statistiques pertinentes pour compléter les banques de données actuelles des domaines couverts.

La formule de partenariat est également privilégiée par l'Institut pour développer de nouveaux produits et services statistiques communs à plusieurs organismes. C'est dans cet esprit que la banque de données pour investisseurs et promoteurs (HORACE) a été développée, favorisant un partage des ressources (financières, humaines et matérielles) et des résultats. Une approche similaire est également mise de l'avant dans le cadre du projet actuel de création d'une banque de données de statistiques officielles (BDSO) impliquant une douzaine de ministères et organismes gouvernementaux.

Finalement, l'Institut entend développer des partenariats pour favoriser une diffusion plus large de ses produits à valeur ajoutée. Ces partenaires devront être reconnus dans le domaine de la diffusion et permettre à l'Institut de rejoindre un plus large public pour ses productions.

Expertise à préserver

Le manque de ressources humaines disponibles et expérimentées dans les domaines liés à la statistique limite la capacité de l'Institut à produire des analyses plus approfondies puis à encadrer et soutenir les activités de collecte. Cette contrainte est d'autant plus importante que le cadre de gestion des ressources humaines rend difficile le recrutement des ressources spécialisées nécessaires au développement de l'Institut.

De même, le vieillissement du corps professionnel de l'Institut représente une préoccupation importante, d'autant plus que le nombre prévisible de départs à la retraite au cours des prochaines années est très élevé. La dilution de l'expertise dans certains domaines clés peut être prévenue par une planification adéquate du renouvellement de l'effectif.

Toujours en regard des ressources humaines, les changements récents aux conventions collectives relativement à la gestion des postes occasionnels risquent d'affecter l'Institut du fait qu'il pourrait ne pas pouvoir conserver ces ressources au-delà d'un délai prescrit. Là encore, la planification de la main-d'œuvre s'avérera un outil indispensable.

Environnement d'affaires de l'Institut

Opportunités L'Institut veut saisir l'opportunité de sa création récente pour mettre en valeur ses avantages comparatifs auprès de sa clientèle et des experts :

- son expertise, sa notoriété et sa crédibilité, fondées sur celles des quatre entités qui l'ont précédé et issues de la qualité des travaux de ses équipes;
- l'ouverture que lui procure sa loi constitutive et sa vision intégrée du domaine de la statistique;
- sa capacité d'accéder aux renseignements confidentiels selon des modalités exclusives, de collecter et de croiser des données et d'en tirer des informations inédites;
- sa position avantageuse dans l'appareil gouvernemental pour soutenir la gouverne, à la fois en alimentant le suivi des indicateurs contenus dans les plans stratégiques des ministères et en contribuant aux activités de veille sur les politiques publiques;
- son environnement de travail offrant un milieu attrayant pour les meilleurs professionnels du domaine de la statistique.

Aussi, certaines opportunités spécifiques se dégagent de l'examen de l'environnement d'affaires.

- Les activités statistiques réalisées à l'intérieur de l'appareil gouvernemental et les besoins statistiques en émergence représentent un volume d'affaires potentiel important pour l'Institut, notamment dans les créneaux suivants :
  - la réalisation d'enquêtes et de sondages de nature récurrente ou ad hoc auprès de la population, des entreprises et des institutions publiques, ou encore de sous-groupes dans ces univers ou de la clientèle de programmes spécifiques;
  - la confection de tableaux de bord renfermant des indicateurs pour le suivi des tendances et des politiques de même que pour situer le Québec par rapport à son environnement extérieur;
  - la construction de modèles de projection, de simulation ou d'analyse d'impact comme outils de planification, d'évaluation et de prise de décision;
  - la production de synthèses et d'analyses statistiques dans des domaines en émergence ou en expansion, comme la nouvelle économie, la culture, le développement durable, les modes de travail et de rémunération et la dynamique intergénérationnelle.
- Le marché privé présente également un potentiel d'affaires alimenté par le besoin de certains produits statistiques récurrents, de données ou encore de méthodologies parfois complexes pour la réalisation d'études d'impact.
- Le projet en cours relativement à la banque de données des statistiques officielles (BDSO) représente une excellente opportunité pour l'Institut d'actualiser sa mission et d'exercer son rôle d'intégration. Le maillage avec les 12 organismes déjà impliqués offre à cet égard un effet de levier des plus prometteurs.

- La mise en place d'un mécanisme de coordination interprogrammes serait également porteuse d'opportunités à plusieurs niveaux. Il y aurait lieu d'élargir certaines enquêtes pour y introduire des préoccupations communes en réponse aux nouvelles demandes qui s'expriment :
  - o la demande gouvernementale visant à ce que les programmes de statistiques intègrent la dimension sociale aux synthèses et analyses produites;
  - o la demande en vue de traiter les données et l'information sous un angle régional est également en expansion, et ce, dans l'ensemble des domaines clés de la statistique;
  - o la demande visant à introduire plus systématiquement une dimension comparative à l'échelle internationale dans les analyses produites sur le Québec.
- Les nouvelles technologies de l'information et des communications ouvrent de nouvelles perspectives en matière de collecte de données et de diffusion des produits et services dont l'Institut veut tirer avantage.
- L'élargissement des activités de Statistique Canada, notamment dans le domaine des enquêtes de santé et de bien-être, ne sera pas sans incidence sur les activités de l'Institut. Dans ce domaine, la présence active de l'Institut sur le terrain par le truchement, entre autres, de ses nombreux collaborateurs, le positionne avantageusement pour réaliser des enquêtes complémentaires. L'Institut veut saisir cette opportunité pour réorienter sa relation d'affaires avec Statistique Canada en direction d'enquêtes et de produits complémentaires et innovateurs.

Pour tirer profit de ces opportunités, l'Institut devra optimiser ses façons de faire afin de dégager la marge de manœuvre nécessaire pour investir dans de nouvelles initiatives, en suscitant la participation de partenaires qui en seront les bénéficiaires.

Enjeux

Il se dégage de l'examen de l'environnement d'affaires quatre grands enjeux auxquels l'Institut devra faire face :

1. Actualiser sa mission, telle qu'énoncée dans sa loi constitutive.
2. Renouveler sa relation d'affaires avec Statistique Canada.
3. Privilégier les partenariats d'affaires.
4. Adapter le cadre de gestion organisationnelle de manière à soutenir le développement de l'Institut et à assurer ses assises financières.

Orientations stratégiques

Énoncés d'orientations et axes d'intervention

1. L'actualisation de la mission de l'Institut

L'Institut doit tendre à occuper pleinement l'espace qui lui a été aménagé par le gouvernement en vertu de sa loi constitutive. À cette fin, l'Institut veut devenir le portail de la statistique pour les ministères et organismes québécois et l'interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec auprès de Statistique Canada et d'autres agences statistiques. Ce faisant, l'Institut veut accroître sa visibilité au sein de l'appareil gouvernemental à tous les niveaux et ailleurs au Québec, au Canada et sur la scène internationale pour susciter la demande et orienter l'offre.

La première orientation amènera l'Institut à produire plus de données, d'information et de connaissances et à améliorer la qualité et la couverture de ses produits et services. À cette fin, l'Institut tendra à :

1.1. Accroître ses sources d'information par des activités de collecte additionnelles. Les activités de collecte seront réalisées d'abord par le personnel de l'Institut puis, pour des raisons de capacité, par le biais de fournisseurs externes selon un processus d'encadrement rigoureux assurant la qualité, la visibilité de l'Institut et la confidentialité;

1.2. Accroître ses sources d'information par l'acquisition de données secondaires auprès des ministères et organismes québécois, de Statistique Canada et d'autres agences statistiques;

1.3. Augmenter le nombre de collaborateurs externes participant à la production de l'information et de la connaissance qu'il diffuse;

1.4. Accroître ses activités d'analyse pour générer de la « connaissance », comme produit à valeur ajoutée pour la clientèle;

1.5. Examiner avec les ministères et les organismes les activités statistiques qui pourraient être dévolues à l'Institut et l'ensemble des besoins à combler en la matière.

2. Le renouvellement de la relation d'affaires avec Statistique Canada

Le Québec est la seule province à avoir mis sur pied une agence statistique autonome. Son développement organisationnel nécessite une mise à niveau de sa relation d'affaires avec Statistique Canada compte tenu du nouveau contexte québécois. À cette fin, l'Institut examinera l'opportunité de conclure une entente cadre avec Statistique Canada.

3. Le renforcement du partenariat

La troisième orientation mise sur le développement du partenariat dans la perspective d'une relation d'affaires. La force de l'Institut résidera dans sa capacité à mettre à contribution l'ensemble des acteurs présents dans son environnement d'affaires par l'établissement de réseaux de collaboration concrets et dynamiques avec les ministères et organismes publics québécois, Statistique Canada et les autres agences statistiques, les universités et centres de recherche ainsi que le secteur privé. À cette fin, l'Institut entend :

3.1. Instituer un processus de développement des affaires;

3.2. Introduire, dans le processus de gestion de projets, une phase de planification globale de manière à constituer un portefeuille de projets.

4. Le renouvellement du cadre de gestion organisationnelle

La quatrième orientation renferme les éléments du cadre de gestion organisationnelle qui devront faire l'objet d'une attention particulière dans les prochaines années. Ces éléments sont étroitement liés à la mise en œuvre du modèle d'affaires décrit dans la section suivante et seront développés en assurant la contribution du personnel :

4.1. Optimiser les processus d'affaires nécessaires à l'élaboration des produits et services statistiques;

4.2. Se doter d'une politique de diffusion formelle misant sur l'adoption de modes de diffusion appropriés en fonction des produits et services et des clientèles, et assurant la visibilité constante de l'Institut;

4.3. Construire des indicateurs pour suivre et évaluer la performance de l'Institut quant à son efficacité et son efficience;

4.4. Élaborer un plan de main-d'œuvre et de relève favorisant le renouvellement et la rétention de l'expertise;

4.5. Gérer la qualité à l'aide de lignes directrices bien définies;

4.6. Définir un modèle de tarification cohérent et adapté aux types de clientèle et de produits et services, aux lignes d'affaires et aux modes de diffusion;

4.7. Assurer la base de financement des produits et services en examinant leur pertinence en fonction de leur couverture par les activités subventionnées ou des revenus autonomes, et en dégageant une structure de tarification adaptée.

Lignes d'affaires

Les produits et services statistiques de l'Institut seront regroupés sous quatre lignes d'affaires distinctes :

1. Les études, les analyses et les synthèses;
2. La réalisation d'enquêtes;
3. L'expertise-conseil relativement aux domaines clés[7], aux normes et aux méthodologies statistiques;
4. La gestion de banques de données.

Les produits et services développés et diffusés seront examinés dans la perspective de fixer une structure de tarification en lien avec la valeur ajoutée croissante d'un type à l'autre.

L'évolution des produits et services de l'Institut s'inscrira en fonction de ces quatre lignes d'affaires et sera encadrée par une politique formelle de diffusion ainsi qu'une politique formelle de tarification.

La diffusion des produits et services prendra de plus en plus avantage des nouvelles technologies de l'information et des communications pour rejoindre la clientèle le plus efficacement possible.

7. Les domaines clés, décrits à l'annexe B, comprennent notamment l'économie, la société et le territoire.

Orientations stratégiques

Clientèle et partenaires

La clientèle pourra être associée à quatre catégories différentes en fonction des produits et services qu'elle acquiert. Cette classification[8] conditionnera également l'élaboration de la tarification des produits et services.

- Le consommateur : la relation avec le consommateur n'est pas personnalisée. Le mode de consommation adopté est du type « payer et emporter ». Le produit offert provient des activités régulières de l'Institut, sans égard à des besoins spécifiques.
- L'utilisateur : la relation avec l'utilisateur est davantage personnalisée en raison des informations détenues le concernant. Le produit offert provient des activités régulières de l'Institut, sans égard à des besoins spécifiques.
- Le client : l'Institut connaît très bien le client. La relation d'affaires avec lui est bien établie et est axée sur la réponse à ses besoins. Le service rendu est défini et produit à la suite de l'examen de la demande du client.
- Le partenaire : l'Institut connaît très bien son partenaire; leur relation d'affaires est établie sur la base d'un partage des risques, qu'ils soient financiers ou autres. Le service rendu est défini et produit à la suite de l'examen de la demande du partenaire.

8. Cette classification découlant du modèle de classification de l'Allemagne place les catégories de clientèle sur un continuum caractérisé par le caractère plus ou moins personnalisé de la relation avec la clientèle (« consumer », « customer », « client », « partner »).

Modèle d'affaires

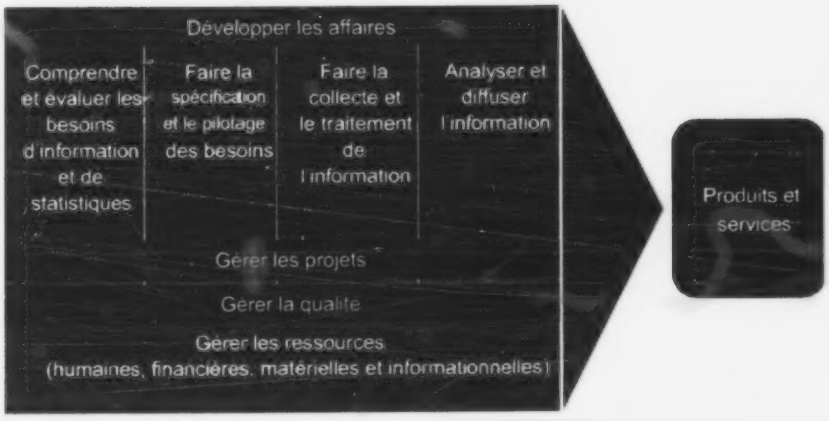
Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires adopté par l'Institut couvre d'abord les processus clés nécessaires à l'élaboration des produits et services statistiques. Le diagramme suivant illustre graphiquement ces processus[9].

Il permet également d'illustrer les processus de support assurant la gestion efficace des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

Finalement, il permet de mettre en évidence trois processus additionnels que l'Institut veut mettre en place pour encadrer les processus clés afin d'atteindre les objectifs de rentabilité, de qualité, de visibilité et de croissance : le développement des affaires, la gestion des projets et la gestion de la qualité.

Le texte qui suit décrit sommairement les grandes activités des processus clés.

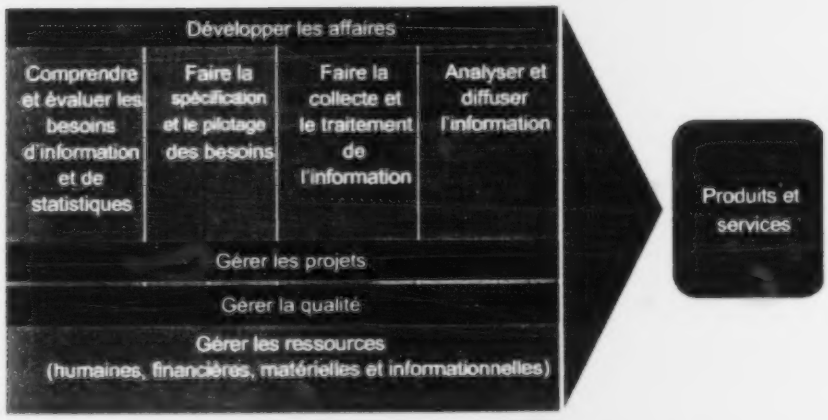


- **Comprendre et évaluer les besoins d'information et de statistiques :**
  - comprendre la nature de l'information demandée;
  - évaluer la faisabilité de satisfaire aux besoins et les coûts et les revenus potentiels associés;
  - produire des analyses de rentabilité;
  - consulter le client et autres parties prenantes pour s'assurer de la compréhension des besoins;
  - conclure l'entente finale en regard des besoins, des coûts pour y répondre et des fonds requis pour réaliser la demande;
  - produire les spécifications et obtenir l'accord final.
- **Faire la spécification et le pilotage des besoins :**
  - concevoir l'approche incluant le plan de travail détaillé;
  - revoir l'approche avec le client;

9 En utilisant une représentation basée sur le modèle de Porter, construit sur le concept de la chaine de valeur

Modèle d'affaires

Modèle d'affaires



- Comprendre et évaluer les besoins d'information et de statistiques ;

- Faire la spécification et le pilotage des besoins ;

- discuter de l'approche avec des fournisseurs possibles;
- conclure les ententes avec les fournisseurs si nécessaire;
- réévaluer la faisabilité;
- incorporer le plan de travail dans les programmes de travail;
- se préparer à livrer le produit ou service en incluant les activités nécessaires de formation et/ou de recrutement du personnel.

■ **Faire la collecte et le traitement de l'information :**

- faire la collecte de données;
- traiter les données et en évaluer la qualité;
- construire les ensembles de données primaires;
- emmagasiner les données et maintenir les bases de données existantes.

■ **Analyser et diffuser l'information :**

- analyser les données;
- produire les ensembles de données secondaires;
- mettre à jour les bases de données existantes;
- assurer la confidentialité des données;
- rédiger les rapports;
- évaluer la qualité et la cohérence des résultats;
- publier et diffuser les données et les métadonnées;
- fournir les services-conseils.

En réponse à son objectif d'expansion par l'accroissement de ses sources d'information, l'Institut aura recours à des fournisseurs externes. D'une part, il pourra faire l'acquisition de données secondaires auprès de ministères et organismes québécois, de Statistique Canada et de toute autre agence statistique. D'autre part, il pourra faire appel au secteur privé et institutionnel pour la réalisation d'activités de collecte. Rappelons qu'une orientation stratégique spécifique à cet égard a été adoptée et présentée précédemment, à savoir que ces activités de collecte seront réalisées d'abord par le personnel de l'Institut puis, en deuxième choix, par des intervenants externes selon un processus d'encadrement défini misant, notamment, sur la qualité, la perception du public et la confidentialité.

Aussi, pour favoriser le passage d'une étape à l'autre et l'échange constant d'information entre les professionnels de l'Institut et avec leurs collaborateurs externes, l'Institut intégrera dans ses processus des mécanismes de collaboration soutenus par des outils de gestion de la connaissance permettant l'accès à la connaissance explicite et l'échange de la connaissance tacite.

Modèle d'affaires

Ces processus clés sont encadrés par trois processus voués à l'atteinte des objectifs de rentabilité, de qualité, de visibilité et de croissance.

- D'abord, la dynamique menant à l'élaboration des produits et services statistiques prenant la forme de projets spécifiques, l'équipe de projet représente la plus petite unité administrative de l'Institut. Ainsi, **un processus de gestion de projets** bien défini permet d'encadrer l'ensemble des processus clés favorisant l'atteinte des objectifs des projets sur le plan du respect des coûts, des échéanciers et des biens livrables produits.

  Ce processus couvre, outre les cinq phases usuelles en matière de gestion de projets, soit le démarrage, la planification, l'exécution, le contrôle et la fermeture, une phase additionnelle de planification globale introduite pour s'adapter au contexte de l'Institut.

  Les domaines de gestion suivants seront également couverts par le processus mis en place : l'intégration, l'envergure, le temps, les coûts, la qualité, les ressources humaines, les communications, le risque et l'approvisionnement. Dans le respect du contexte spécifique de l'Institut, un dixième domaine s'ajoute, soit celui du portefeuille des projets.

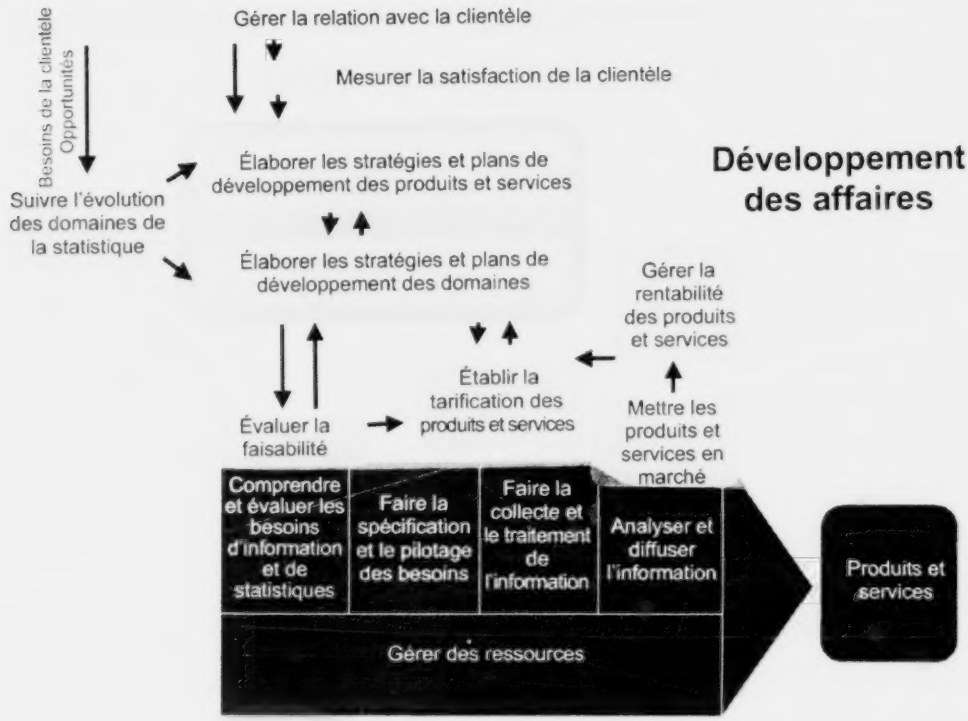
- En second lieu, **un processus de gestion de la qualité** viendra également encadrer ces processus clés. Ce processus est intimement amalgamé à celui de la gestion de projets. Le cadre d'assurance de la qualité sur lequel le processus se base est composé de trois grandes rubriques.

  - Pertinence : cette rubrique regroupe les mécanismes qui permettent de déterminer quelles données doivent être produites et quel niveau de ressources doit être affecté à chaque programme.
  - Conception et exécution : cette rubrique comprend la conception, l'exécution et l'évaluation des mécanismes de production de données couvrant ainsi les « actes qualité » requis dans l'ensemble des processus clés.
  - Environnement : cette rubrique rassemble les initiatives et les mécanismes généraux liés au personnel, aux partenaires, aux fournisseurs, aux normes et aux méthodes favorisant un climat propice à la qualité et à l'amélioration continue de tous les éléments contribuant à la qualité.

- Finalement, l'Institut veut se doter d'un **processus de développement des affaires** lui permettant d'effectuer une vigie constante de son domaine d'affaires, de mettre en place des mécanismes de liaisons stratégiques avec la clientèle et de favoriser un appariement optimal entre les besoins de la clientèle et les produits et services développés. Le diagramme de la page suivante présente ce processus et ses liens avec les processus clés.

Les produits et services ainsi développés composeront l'offre de l'Institut en réponse aux besoins des clientèles et aux opportunités d'affaires. Leur conception sera fondée sur un cadre de référence intégrant les types de clientèles visées, les lignes d'affaires, la typologie des produits et services, la politique de tarification et la politique de diffusion.

Modèle d'affaires



Besoins en nouvelles technologies de l'information et des communications

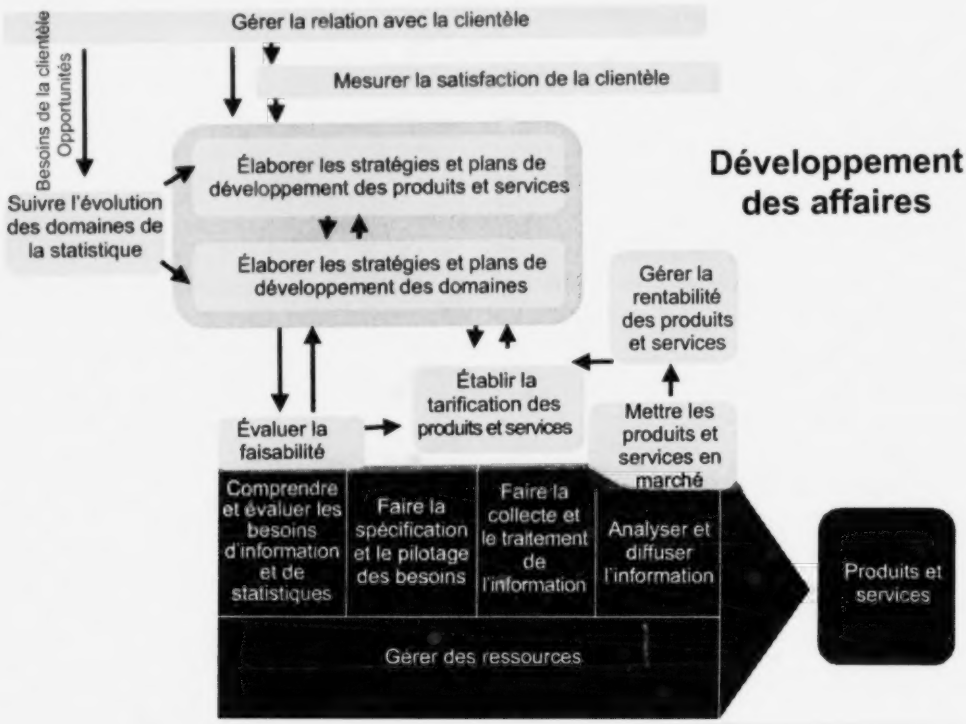
Pour mettre en place l'ensemble de ces processus et mécanismes, l'Institut poursuivra les travaux pour se doter de nouvelles technologies de l'information et des communications.

D'abord, pour appuyer le processus de gestion de projets, un nouveau système à cet effet sera mis en place couvrant tous les domaines de la gestion de projets et toutes les phases d'un projet. Cet outil fournira l'information de gestion nécessaire au suivi et à l'évaluation de la performance des projets.

Dans un objectif d'intégration du concept de gestion de la connaissance, l'Institut poursuivra ses travaux pour mettre en place les technologies d'entrepôt de données, telle la BDSO (banque de données de statistiques officielles), permettant la gestion et l'accès à la connaissance explicite.

Aussi, des travaux se poursuivront en regard de l'intégration des technologies I'Net (Intranet et Internet) pour appuyer la gestion de la connaissance tacite, gestion possible par le biais, notamment, des communautés de pratique et de mécanismes de collaboration interne à l'Institut.

Modèle d'affaires



Besoins en nouvelles technologies de l'information et des communications

Pour mettre en place l'ensemble de ces processus et mécanismes, l'Institut poursuivra les travaux pour se doter de nouvelles technologies de l'information et des communications.

D'abord, pour appuyer le processus de gestion de projets, un nouveau système à cet effet sera mis en place couvrant tous les domaines de la gestion de projets et toutes les phases d'un projet. Cet outil fournira l'information de gestion nécessaire au suivi et à l'évaluation de la performance des projets.

Dans un objectif d'intégration du concept de gestion de la connaissance, l'Institut poursuivra ses travaux pour mettre en place les technologies d'entrepôt de données, telle la BDSO (banque de données de statistiques officielles), permettant la gestion et l'accès à la connaissance explicite.

Aussi, des travaux se poursuivront en regard de l'intégration des technologies I*Net (Intranet et Internet) pour appuyer la gestion de la connaissance tacite, gestion possible par le biais, notamment, des communautés de pratique et de mécanismes de collaboration interne à l'Institut.

Modèle d'affaires

Impacts organisationnels des nouvelles façons de faire

La mise en place du modèle d'affaires aura des impacts organisationnels certains, soit :

- la consolidation des activités de mise en marché afin de mettre en place un processus spécifique, intégré et continu de développement des affaires;
- la mise en place d'un bureau de projets ayant pour objectifs :
  - o d'élaborer et maintenir à jour la planification globale des projets;
  - o de proposer une nouvelle définition de ce qu'est un projet et de préciser le rôle d'un chargé de projet;
  - o de concevoir les outils de suivi des projets permettant de standardiser l'information transmise à la direction et de documenter les indicateurs de performance appropriés;
  - o d'accompagner et de former les chargés de projet pour déployer les outils et les façons de faire;
- la mise en place d'une fonction globale de gestion de la qualité;
- l'intégration d'une dynamique de collaboration interne et externe soutenue par la gestion de la connaissance;
- la mise en place d'un mécanisme de planification de main-d'œuvre sur plusieurs années assurant l'évolution de la force de travail de l'Institut dans le sens requis par le développement des affaires et l'évolution des domaines de la statistique. Ce mécanisme doit nécessairement assurer la création d'une relève des ressources stratégiques pour éviter la perte d'expertise de pointe. Aussi, le développement des affaires doit se faire dans le respect des ressources disponibles pour couvrir adéquatement les champs d'expertise.

Impacts sur les objectifs financiers

La mise en place d'un tel modèle d'affaires ne sera pas sans impacts sur les objectifs financiers de l'Institut.

D'abord, la mise en place d'un bureau de projets et des processus de gestion de projets correspondants permettront à l'Institut d'obtenir une meilleure rentabilité des projets et donc d'améliorer sa performance financière globale. En effet, les mécanismes et outils de gestion de projets assureront l'accès à une information de gestion de qualité contribuant ainsi à raccourcir les délais d'ajustements en cas de besoin et à mieux contrôler les coûts et les revenus. Les marges de manœuvre dégagées en raison de la rentabilité des projets pourront être réinvesties dans de nouveaux projets.

Aussi, la consolidation des actions de développement d'affaires en un processus intégré et continu contribuera à augmenter le financement de l'Institut, soit par l'augmentation de la subvention par transfert de crédits, soit par l'accroissement des revenus autonomes. Ces augmentations viennent des phénomènes suivants :

1. Une intégration d'activités de statistique dévolues à l'Institut par la loi mais actuellement réalisées par d'autres ministères ou organismes;
2. Une extension du développement des affaires auprès des clientèles actuelles;

3. Le développement de nouveaux produits non couverts actuellement dans le marché;
4. Un élargissement des canaux de distribution par l'intermédiaire d'Internet;
5. Le développement et la vente de nouveaux produits d'analyse;
6. Une meilleure visibilité de l'Institut sur le marché par un développement ciblé et continu des affaires.

En contrepartie, les initiatives décrites précédemment et celles appuyant la mise en place des autres composantes du modèle d'affaires demanderont certains investissements :

1. Intégrer du personnel spécifique pour gérer un bureau de projets, le processus relatif à la qualité et le développement des affaires;
2. Mettre en place un nouveau système de gestion de projets;
3. Mettre en place un système de gestion de la connaissance couvrant les volets entrepôt de données et collaboration;
4. Entreprendre les travaux de traduction de produits ciblés devant être diffusés largement contribuant ainsi au rayonnement international.

Plan d'action

Stratégie d'ensemble

Pour mettre en place le nouveau modèle d'affaires, l'Institut a adopté une stratégie en quatre volets.

1. En premier lieu, il entend accorder une attention particulière à la gestion de projets, par la mise en place d'un bureau de projets, de manière à resserrer le contrôle de la performance et à évaluer la pertinence des produits et services.

2. En deuxième lieu, l'Institut mettra au point un processus de gestion de la qualité de l'ensemble de ses activités. Le cadre de gestion développé s'appuiera sur les aspects de la qualité qui se rattachent à l'information et aux programmes. Les aspects de la qualité liés à l'information ont trait à la pertinence, l'accessibilité, l'exactitude, l'intelligibilité, l'actualité et la cohérence; ceux qui se rapportent aux programmes renvoient à l'uniformité, la compatibilité et l'intégralité.

3. En troisième lieu, il s'agira d'instaurer une fonction de développement des affaires pour soutenir le travail des gestionnaires en cette matière et assurer une visibilité maximale à l'Institut. Les travaux suivants seront entrepris pour mener à bien cette tâche :

   3.1. Positionner les produits et services en fonction des quatre axes de développement que sont les types de clientèles, les lignes d'affaires, la tarification et le mode de diffusion;

   3.2. Élaborer une politique de diffusion;

   3.3. Produire une politique de tarification;

   3.4. Développer les affaires en ciblant les activités statistiques couvertes par la mission énoncée dans la loi constitutive de l'Institut.

4. En quatrième lieu, l'Institut mettra à niveau son cadre de gestion des ressources. À cette fin, il s'agira :

   4.1. De poursuivre l'intégration des technologies de l'information pour recentrer le développement de l'Institut autour du concept de gestion de la connaissance;

   4.2. De se doter d'un plan de main-d'œuvre et de relève.

Objectifs

Les objectifs poursuivis par la transformation proposée sont les suivants :

1. Augmenter la couverture du champ de compétence dévolu à l'Institut par sa mission inscrite dans la loi constitutive. Plus spécifiquement, d'ici trois ans, il devra réaliser les activités statistiques et les enquêtes d'intérêt général pour lesquelles il apparaît évident qu'il s'agit de réalisations devant être dévolues à l'Institut par la loi et qui sont actuellement effectuées par d'autres organismes. Cet objectif sous-entend qu'il y aura une augmentation importante des revenus de subvention par un transfert des crédits. Aussi, cette augmentation devra se faire dans le respect de l'alignement actuel entre la demande et les coûts.

2. D'ici trois ans, développer de nouveaux produits et services en lien avec la mission et se traduisant par une augmentation des crédits reçus à titre de subvention.

3. Augmenter la rentabilité des projets par l'établissement d'un coût des services rendus le plus approprié pour l'Institut, en tenant compte à la fois de sa situation propre et du coût des services rendus par d'autres organismes comparables.

Plan d'action

4. Augmenter le nombre d'analyses de façon à en réaliser une nouvelle par domaine statistique par année; cette nouvelle analyse peut être basée sur une synthèse existante ou constituée sur une nouvelle base.

5. Augmenter la couverture des domaines en émergence par :

   - l'adoption d'une liste des organismes à suivre (vigie);
   - la prise de connaissance systématique de leur programme de travail;
   - la promotion de l'Institut en lien avec les besoins de gouverne, de manière à ce qu'il agisse à titre de coordonnateur au moment de la planification des mandats : sommets, nouveaux programmes, nouvelles politiques, etc.

6. Améliorer la satisfaction de la clientèle par l'identification et l'implantation des éléments et des mécanismes de mesure adaptés à chaque type de clientèle.

7. En s'appuyant sur les résultats des dernières années, augmenter les revenus autonomes provenant de contrats à long terme. Cet objectif constitue un moyen permettant à l'Institut de se développer en accord avec sa mission. Il désire ajouter à son portefeuille de contrats :

   - un nouveau contrat à long terme la première année;
   - deux nouveaux contrats à long terme la deuxième année; et
   - trois nouveaux contrats à long terme la troisième année.

   Estimant qu'actuellement la valeur moyenne d'un contrat à long terme s'élève à 300 000 $ par année, l'Institut atteindra une cible de revenus autonomes de 3,8 M$ la première année (augmentation de 8,6 %), 4,4 M$ la deuxième année (augmentation de 16 %) et 5,3 M$ la troisième année (augmentation de 20 %).

8. Augmenter les revenus autonomes provenant de contrats à court terme. Il désire ajouter à son portefeuille de contrats :

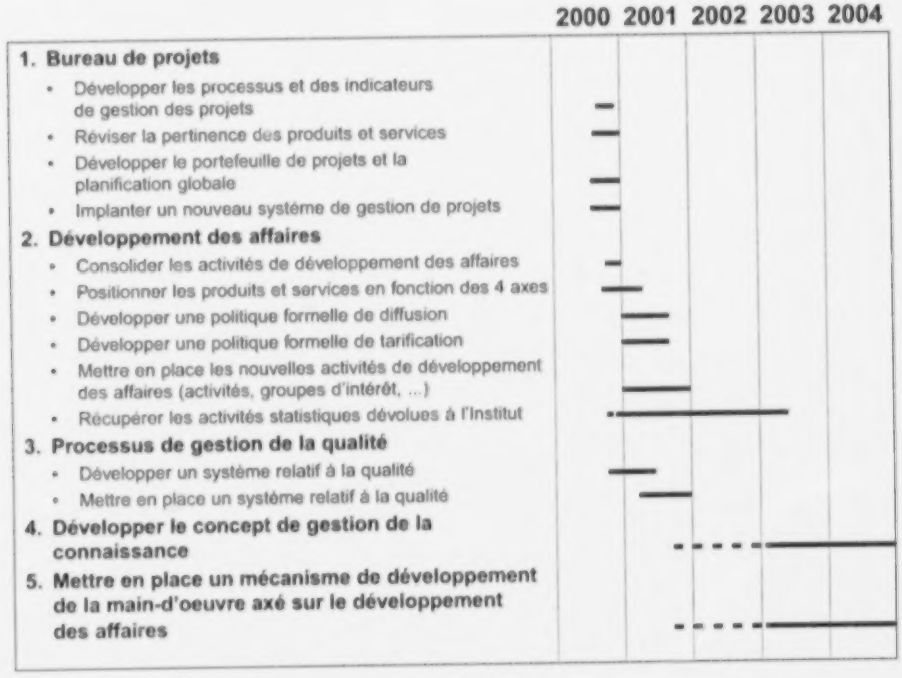
   - un nouveau contrat à court terme la première année;
   - deux nouveaux contrats à court terme la deuxième année; et
   - trois nouveaux contrats à court terme la troisième année.

   Estimant qu'actuellement la valeur moyenne d'un contrat à court terme s'élève à 100 000 $ par année, l'Institut atteindra une cible de revenus autonomes à court terme de 3,6 M $ la première année (augmentation de 2,8 %), 3,8 M$ la deuxième année (augmentation de 5,6 %) et 4,1 M$ la troisième année (augmentation de 7,9 %).

Plan d'action

Mandats et calendrier de réalisation

Le tableau suivant permet de visualiser les différents mandats définis pour livrer le modèle d'affaires cible et le calendrier de réalisation correspondant.

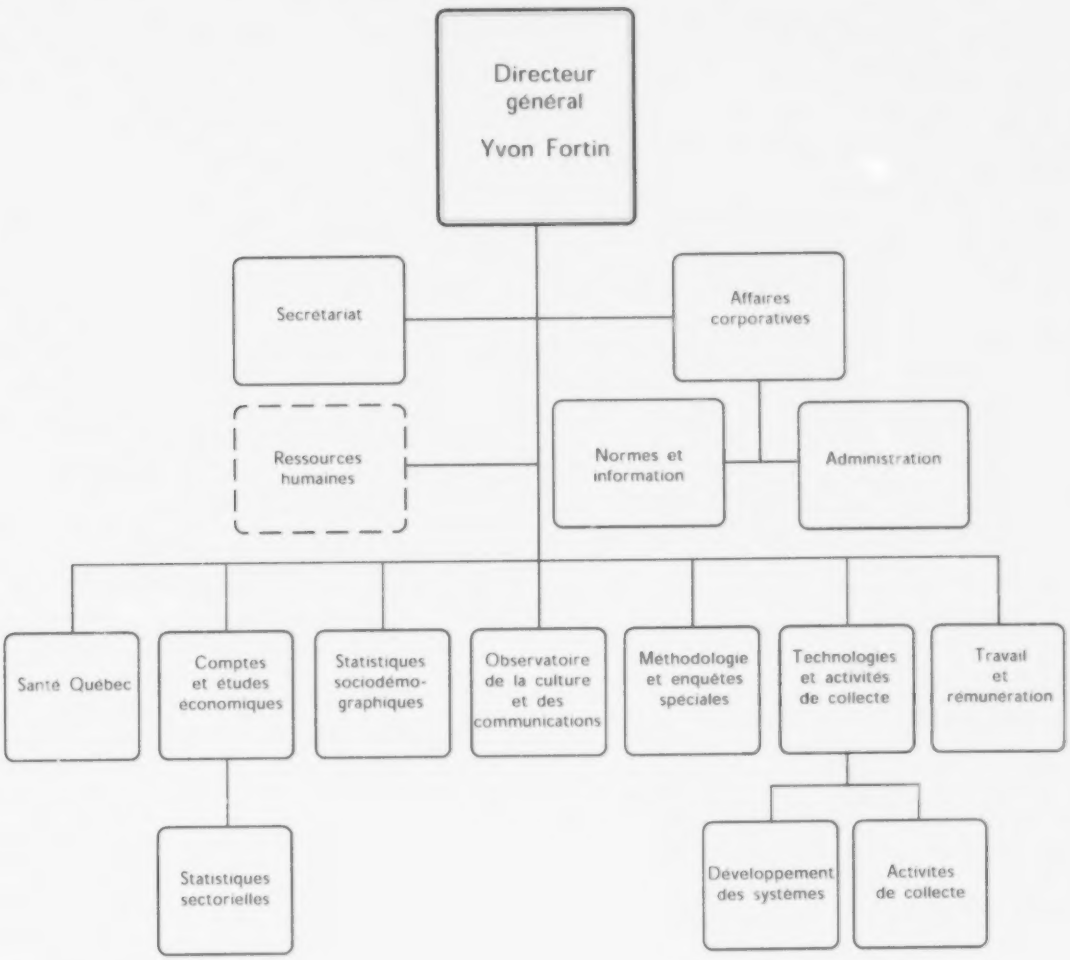


Lors de la réalisation de chacun des mandats, des plans de projet seront élaborés pour bien cadrer l'opération de sorte que :

- les actions seront détaillées, ordonnancées selon les priorités puis étalées dans le temps;
- les ressources requises seront identifiées;
- les coûts et les bénéfices seront détaillés afin d'établir un bon rapport entre les deux.

Annexes

Annexe A. Organigramme de l'Institut



Annexes

Annexe B. Domaines clés de la statistique

Les domaines clés de la statistique sont établis selon le modèle général qui prévaut sur le plan international pour circonscrire l'univers des statistiques. Ce cadre découpe la réalité qu'une agence statistique nationale doit couvrir, en quelques grands domaines, particulièrement l'économie, la société, le territoire. Chacun de ces domaines est lui-même décomposé en de nombreux sous-domaines ou thèmes, généralement à l'aide de classifications et de méthodologies de référence convenues entre les organismes internationaux compétents.

Sommairement, les trois grands domaines comprennent les principaux éléments suivants :

- La statistique sur l'économie couvre les composantes et les agrégats de la comptabilité nationale (comme les revenus et dépenses des agents économiques, le PIB et le PIR) et les grands indicateurs de la performance économique (comme l'emploi, l'investissement, la recherche et le développement, les exportations), de même que l'activité des industries selon le découpage détaillé de la structure économique sous trois grands secteurs (le primaire, le secondaire et le tertiaire) et selon diverses dimensions de cette activité au plan notamment des facteurs de production (main-d'œuvre, technologie et autres), de la production (volume et produits) et des marchés (interne, externe).

- La statistique sur la société rassemble l'information relative à la population, à ses comportements et ses conditions de vie, ce qui comprend notamment la démographie, la famille et les ménages, le logement et son équipement, la santé et le bien-être, les revenus et le patrimoine, l'éducation et la formation, la rémunération et les conditions de travail, les loisirs et la culture, la criminalité et la justice et, enfin, la disponibilité et l'utilisation des services et aides de nature publique dans ces différents sous-domaines.

- La statistique sur le territoire regroupe deux grands volets : d'une part, la statistique économique et sociale à l'échelle des différents paliers administratifs pertinents à la gestion de la société et de l'économie, notamment les municipalités locales, les municipalités régionales, les régions métropolitaines, les régions administratives; d'autre part, la géographie et l'environnement, en particulier en lien avec les ressources (air, eau, forêts, terres arables, réserves minérales) et les infrastructures (de transport, de communications et de services publics).

L'univers des statistiques officielles couvre donc un éventail très large de sujets sur lesquels l'ISQ doit fournir une information statistique pertinente, fiable et objective sur la situation du Québec, en utilisant toutes les sources de données appropriées. Mais tout comme la réalité qu'il doit refléter, l'univers de la statistique est lui-même en évolution. Tout en assurant la continuité dans l'information produite, et sa comparabilité, les concepts et le contenu de chaque grand domaine doivent s'adapter et se raffiner pour bien rendre compte des changements qui s'opèrent dans la réalité. Ainsi, à l'époque actuelle, l'univers de la statistique officielle doit pouvoir rendre compte de nouveaux phénomènes comme la mondialisation, l'économie du savoir, l'emploi précaire, le vieillissement

Annexes

Annexe C. Les principes fondamentaux de la statistique officielle adoptés par la Commission économique pour l'Europe[10]

1. La statistique officielle constitue un élément indispensable du système d'information d'une société démocratique, fournissant aux administrations publiques, au secteur économique et au public des données concernant la situation économique, démographique et sociale et la situation de l'environnement. A cette fin, des organismes responsables de la statistique officielle doivent établir les statistiques officielles selon un critère d'utilisation pratique et les rendre disponibles, en toute impartialité, en vue de rendre effectif le droit d'accès des citoyens à l'information publique.

2. Pour que se maintienne la confiance dans l'information statistique officielle, les organismes responsables de la statistique doivent déterminer, en fonction de considérations purement professionnelles, notamment de principes scientifiques et de règles déontologiques, les méthodes et les procédures de collecte, de traitement, de stockage et de présentation des données statistiques.

3. Pour faciliter une interprétation correcte des données, les organismes responsables de la statistique doivent fournir, en fonction de normes scientifiques, des informations sur les sources, les méthodes et les procédures qu'ils utilisent.

4. Les organismes responsables de la statistique ont le droit de faire des observations sur les interprétations erronées et les usages abusifs des statistiques.

5. Les données utilisées à des fins statistiques peuvent être tirées de toutes sortes de sources, qu'il s'agisse d'enquêtes statistiques ou de fichiers administratifs. Les organismes responsables de la statistique doivent choisir leur source en tenant compte de la qualité des données qu'elle peut fournir, de leur actualité, des coûts et de la charge qui pèse sur les répondants.

6. Les données individuelles collectées pour l'établissement des statistiques par les organismes qui en ont la responsabilité, qu'elles concernent des personnes physiques ou des personnes morales, doivent être strictement confidentielles et ne doivent être utilisées qu'à des fins statistiques.

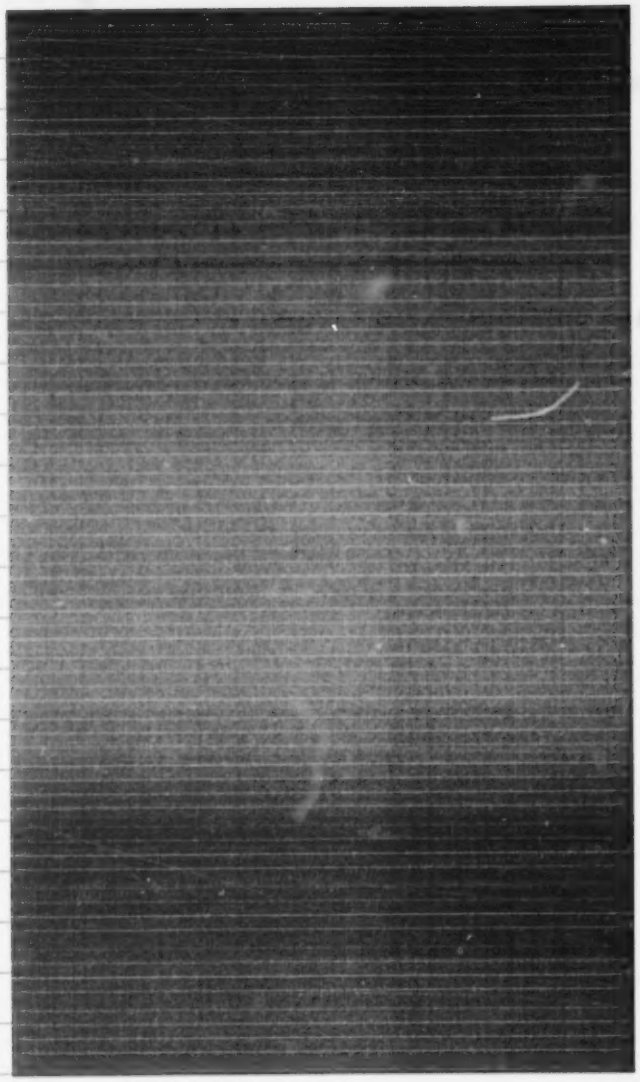
7. Les textes législatifs et réglementaires et toutes dispositions régissant le fonctionnement des systèmes statistiques doivent être portés à la connaissance du public.

8. A l'intérieur de chaque pays, il est essentiel que les activités des différents organismes responsables de la statistique soient coordonnées pour assurer la cohérence et l'efficacité du système statistique.

9. L'utilisation par les organismes responsables de la statistique de chaque pays des concepts, classifications et méthodes définis à l'échelon international favorise la cohérence et l'efficacité des systèmes statistiques à tous les niveaux officiels.

10. La coopération bilatérale et multilatérale dans le domaine de la statistique contribue à l'amélioration de systèmes d'élaboration des statistiques officielles dans tous les pays.

10. Le 15 avril 1992, la Commission économique pour l'Europe, un organisme des Nations unies, adoptait ces principes devant régir les activités des organismes responsables de la statistique officielle dans la région de la Commission économique pour l'Europe et dans les États membres. Le Canada et les États-Unis font partie de cet organisme depuis 1945.



ISBN 2-550-36646-8

Site WEB : www.stat.gouv.qc.ca
Imprimé au Québec, Canada